

BAB II

KAJIAN TENTANG REKRUTMEN, SELEKSI DAN PENEMPATAN TENAGA KERJA DALAM PERSPEKTIF MANAJEMEN SYARIAH

A. Rekrutmen tenaga kerja dalam perspektif Manajemen Syariah

1. Pengertian

Rekrutmen (penarikan) adalah proses pencarian dan ‘pemikatan’ para calon karyawan (pelamar) yang mampu untuk melamar sebagai karyawan. Proses ini dimulai ketika para pelamar dicari dan berakhir bila lamaran-lamaran (aplikasi) mereka diserahkan. Proses penarikan ini penting karena kualitas sumber daya manusia organisasi tergantung dari kualitas penarikannya.¹

2. Prinsip-prinsip rekrutmen

- a. Mutu karyawan yang akan direkrut harus sesuai dengan kebutuhan yang diperlukan untuk mendapatkan mutu yang sesuai. Untuk itu sebelumnya perlu dibuat:
 - 1) Analisis pekerjaan.
 - 2) Deskripsi pekerjaan.

¹ Hani Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, edisi 2, BPFE, Yogyakarta: 2001, hlm. 69.

- 3) Spesifikasi pekerjaan.
- b. Jumlah karyawan yang diperlukan harus sesuai dengan *job* yang tersedia untuk mendapatkan hal tersebut perlu dilakukan:
 - 1) Peramalan kebutuhan tenaga kerja.
 - 2) Analisis terhadap kebutuhan tenaga kerja (*work force analysis*)
- c. Biaya yang diperlukan diminimkan.
- d. Perencanaan dan keputusan-keputusan strategis tentang perekrutan.
- e. *Fleksibility*.
- f. Pertimbangan-pertimbangan hukum.²

3. Sistem rekrutmen

Ada tiga sistem rekrutmen tenaga kerja (pegawai) yaitu:³

- a. *System patronage* (kawan) yaitu sistem penarikan karyawan yang didasarkan adanya hubungan subyektif yaitu: hubungan yang diperhitungkan antara subyek-subyeknya. Dalam sistem ini, pada dasarnya terdapat beberapa hubungan subyektif antara lain sebagai berikut:
 - 1) *Spoils system* (hubungan yang bersifat politik) adalah pengangkatan atau penunjukan karyawan yang berdasarkan selera pribadi atau berdasarkan kepentingan suatu golongan.

² Veitzal Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2004, hlm 161.

³ Slamet Saksono, *Administrasi Kepegawaian*, Yogyakarta: Kanisius, 1995, hlm.30.

- 2) *Nepotisme system* (hubungan yang non politik) adalah sistem ini dalam praktik pengangkatan pegawai didasarkan keluarga, kawan yang akrab atau teman yang baik.
- b. *System meryt* (kecakapan) yaitu penarikan karyawan yang didasarkan pada kecakapan, bakat, pengalaman, kesehatan sesuai dengan kriteria yang telah dibuat sebelumnya.
- c. *System carier* (meningkat) yaitu memberikan kesempatan pada pegawai atau karyawan untuk mengembangkan bakat serta kecakapan selama dia mampu bekerja dengan harapan dapat naik jabatan sampai pada batas kemampuannya.

Sedangkan rekrutmen tenaga kerja dalam perspektif syari'ah mengacu pada dua sistem rekrutmen diatas, yaitu *system meryt* dan *system carier*. *system patronage* yang meliputi *spoils system* dan *nepotisme system* tidak digunakan karena sistem ini tidak sesuai dengan kaidah Islam. Bahwasanya sistem *meryt* mempunyai keunggulan supaya dalam pemilihan calon karyawan tidak bisa dipengaruhi unsur nepotisme yaitu tidak merekrut tenaga kerja dari pihak teman atau keluarga atau cenderung terhadap golongan tertentu.⁴ Hal ini sesuai dengan firman Allah dalam al-Qur'an surat al-Qhasas ayat 26:



⁴ Ahmad Ibrahim, *Menejemen Syariah*, Jakarta: Rajagrafindo Persada, 2006, hlm. 106.

Artinya: "Salah seorang dari kedua wanita itu berkata: Ya bapakku ambillah ia sebagai orang yang bekerja (pada kita), karena Sesungguhnya orang yang paling baik yang kamu ambil untuk bekerja (pada kita) ialah orang yang kuat lagi dapat dipercaya."(Q.S.al-Qashas 28:26).⁵

Dari ayat diatas terdapat lafadz *ista'jarta* yang berarti menjadikan dia untuk dijadikan pekerja. Lafadz *qawiyyul amiinu* diartikan kuat (sehat jasmani-rohani) dan dapat dipercaya. Dalam ayat tersebut dapat dipahami bahwa dalam menyeleksi para calon tenaga kerja haruslah memilih mereka yang memiliki kekuatan, baik kekuatan fisik maupun non fisik tergantung jenis pekerjaan dan memiliki sifat amanah (dapat dipercaya). Amanah disini artinya adalah dengan melaksanakan segala kewajiban sesuai dengan ketentuan Allah dan takut terhadap aturan-Nya. Selain itu, melaksanakan tugas yang dijalankan dengan sebaik mungkin sesuai dengan prosedurnya, tidak diwarnai dengan unsur nepotisme, tindak kedzaliman, penipuan, intimidasi, atau kecenderungan terhadap golongan tertentu.

4. Metode penarikan tenaga kerja

Metode penarikan akan berpengaruh besar terhadap banyaknya lamaran yang masuk ke dalam perusahaan. Metode penarikan calon karyawan baru adalah metode tertutup dan metode terbuka.

a. Metode tertutup

Metode tertutup adalah ketika penarikan hanya diinformasikan kepada para karyawan atau orang-orang tertentu saja. Akibatnya lamaran

⁵ Moh. Rifai, *al-Qur'an dan Terjemahnya*, Op.cit, hlm. 353

yang masuk relatif sedikit sehingga kesempatan untuk mendapatkan karyawan yang baik sulit.

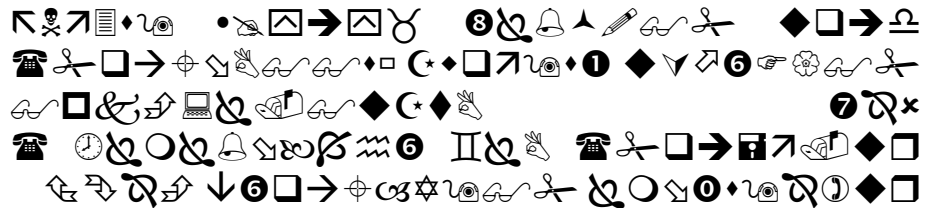
b. Metode terbuka

Metode terbuka adalah ketika penarikan diinformasikan secara luas dengan memasang iklan pada media masa cetak maupun elektronik, agar tersebar luas ke masyarakat. Dengan metode terbuka diharapkan lamaran banyak masuk sehingga kesempatan mendapatkan karyawan yang *qualified* lebih besar.⁶

Didalam perekonomian pada masa Umar memiliki karakteristik *fleksibilitas*. *Fleksibilitas* dalam perekonomian maksudnya adalah kemudahan dalam pelaksanaan. Hendaknya perekonomian tidak berciri khas kaku yang menjadikannya lemah dalam merealisasikan kemaslahatan umum, dan hendaknya banyaknya birokrasi tidak menjadi dinding penghalang proses ekonomi. Ekonomi Islam memberikan anjuran agar lebih transparan dalam memberikan informasi apapun termasuk memberikan kesempatan yang seluas-luasnya kepada masyarakat dalam mencari sumber kehidupan. Karena alam raya ini diciptakan oleh Allah bukan hanya untuk satu orang atau golongan, tetapi untuk semua umat sehingga harus memberikan kesempatan

⁶ Marihot Tua Effendi Hariandja, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Grasindo, Jakarta: 2002. hlm. 109.

kepada semua umat untuk berlomba-lomba mendapatkan dengan kemampuan yang dimiliki.⁷ Allah berfirman dalam Al-Qur'an:



Artinya: “Dialah yang menjadikan bumi itu mudah bagi kamu, Maka berjalanlah di segala penjurunya dan makanlah sebahagian dari rezki-Nya. Dan hanya kepada Nya-lah kamu (kembali setelah) dibangkitkan”. (Al- Mulk:15)⁸

Dari ayat tersebut dijelaskan bahwa bumi ini adalah ciptaan Allah tidak untuk kepentingan seseorang atau golongan tertentu, sehingga dari hal ini tidak layak kalau dalam rekrutmen hanya memprioritaskan seseorang atau golongan yang hanya karena kedekatan hubungan saja.

5. Sumber-sumber rekrutmen

Secara umum sumber calon tenaga kerja meliputi sumber internal dan sumber eksternal.

- a. Sumber internal adalah orang-orang yang sudah menjadi pegawai perusahaan, yang sudah menduduki jabatan tertentu yang mungkin dapat dipindahkan (transfer), dinaikan jabatannya (promosi), atau diturunkan jabatannya (demosi) untuk mengisi jabatan yang kosong melalui proses seleksi yang akan dilakukan.

⁷ Quthb Ibrahim Muhammad, *Kebijakan Ekonomi Umar*, Jakarta: Pustaka Azzam, cet 1, 2002. hlm. 54.

⁸ Moh. Rifai, *al-Qur'an dan Terjemahnya*, Semarang : CV Wicaksana, 1991, hlm.508.

1). Kelebihan sumber internal

Lebih murah, lebih cepat, waktu orientasi lebih singkat, dan memungkinkan penilaian kemampuan lebih tepat.

2). Kekurangan sumber internal

Membatasi pemikiran-pemikiran baru, dapat mendorong pertentangan di antara pegawai, memperkecil kelompok pelamar potensial, dan menghambat usaha untuk meningkatkan keanekaragaman tenaga kerja.

- b. Sumber eksternal adalah orang-orang yang belum menjadi pegawai perusahaan, yang akan ditarik untuk menjadi calon pegawai perusahaan. Merekrut karyawan secara eksternal yaitu melalui: pelamar kerja langsung (*walk-in*), lamaran tertulis, lamaran berdasar informasi dari orang dalam, iklan, instansi pemerintah, perusahaan penempatan tenaga kerja, lembaga pendidikan, sarikat pekerja, balai latihan kerja pemerintah, balai latihan kerja swasta.

1). Kelebihan sumber eksternal

Jumlah calon yang lebih besar, membantu meningkatkan jenis tenaga kerja, mendorong masuknya pemikiran baru, biaya yang lebih rendah untuk pelatihan pegawai profesional, tidak ada kelompok politik yang ber aliansi dalam perusahaan, kemungkinan membawa rahasia pesaing, dan membantu memenuhi kebutuhan kesempatan kerja yang sama.

2). Kelemahan sumber eksternal

Menimbulkan ketidaksenangan pegawai yang ada, memerlukan biaya yang lebih besar, menyita banyak waktu, dan membutuhkan orientasi lebih lama⁹.

B. Seleksi tenaga kerja dalam perspektif Manajemen Syariah

1. Pengertian

Seleksi adalah kegiatan dalam manajemen sumber daya manusia (SDM) yang dilakukan setelah proses rekrutmen selesai dilaksanakan. Hal ini berarti setelah terkumpul sejumlah pelamar yang memenuhi syarat untuk kemudian dipilih mana yang dapat ditetapkan sebagai karyawan dalam suatu perusahaan. Proses pemilihan ini yang dinamakan dengan seleksi. Proses seleksi sebagai sarana yang digunakan dalam memutuskan pelamar yang mana yang akan diterima. Prosesnya dimulai ketika pelamar melamar kerja dan diakhiri dengan keputusan penerimaan. Berdasarkan pengertian itu maka kegiatan seleksi itu mempunyai arti yang sangat strategis dan penting bagi lembaga.¹⁰

Pernyataan khalifah Ali bin Abi Thalib r.a. memberikan petunjuk yang jelas tentang mekanisme pemilihan calon pegawai, yang artinya:

'Jika engkau ingin mengangkat pegawai, maka pililah secara selektif. Janganlah engkau mengangkat pegawai karena ada unsur kecintaan dan kemuliaan, karena hal ini akan menciptakan golongan durhaka dan khianat. Pililah pegawai karena pengalaman dan kompetensi yang dimiliki, tingkat ketakwaannya dan keturunan orang saleh serta orang yang memiliki akhlak mulia, argumen yang shahih, tidak mengejar

⁹ Marihot Tua Effendi Hariandja, *Op.cit*, hlm 108.

¹⁰ Veitzal Rivai, *Op.cit*, hlm 170.

kemuliaan (pangkat) dan memiliki pandangan yang luas atas suatu persoalan'.¹¹

Prosesi pemilihan calon tenaga kerja dalam Islam, memiliki beberapa ketentuan yang bersifat mengikat. Proses ini diawali dengan menentukan tugas dan tanggung jawab pekerjaan secara terperinci. Kemudian dilakukan seleksi beberapa calon tenaga kerja yang sedang berkompetisi. Penentuan pilihan dilakukan oleh jamaah, karena pendapat dirasa lebih bertanggung jawab daripada pendapat pribadi dalam menentukan orang yang lebih patut dan layak.¹²

Islam sebagai agama yang memiliki ajaran sempurna sangat menjunjung tinggi dan menghargai umatnya yang mau bekerja, lebih-lebih jika pekerjaan yang dilakukan dengan professional sebagaimana sabda Nabi SAW:

إن الله يحب إذا عمل أحدكم العمل أن يتقنه (رواه الطبران)

Artinya: "Sesungguhnya Allah sangat mencintai orang yang jika melakukan suatu pekerjaan dilakukan secara *itqon* (professional)." (HR. Thabrani)¹³

Kualitas kerja yang *itqon* yaitu hasil pekerjaan yang dapat mencapai standar ideal pekerjaan secara teknis. Untuk itu diperlukan dukungan pengetahuan dan skill yang optimal. Islam menganjurkan umatnya agar terus

¹¹ Ahmad Ibrahim, *Op.cit.*, hlm. 105.

¹² *Ibid.* hlm. 111.

¹³ Marhum Sayyid Ahmad al-Hasyimi, *Mukhtarul Ahaadits wa-Hukmu al-Muhammadiyah*, Surabaya: Daar an-Nasyr al-Misriyah. hlm 17.

menambah dan mengembangkan ilmunya dan tetap terlatih. Konsep itkon memberikan penilaian lebih terhadap hasil pekerjaan.¹⁴

Implementasai manajemen syariah dalam menyeleksi calon tenaga kerja berupa penetapan profesionalisme yang harus dimiliki oleh seluruh komponen SDM perusahaan/lembaga. Profesionalisme dalam pandangan manajemen syariah dicirikan oleh tiga hal, yakni *kafaah* (keahlian), *himmatul 'amal* (etos kerja yang tinggi), *amanah* (terpercaya).¹⁵

a. Kafaah (Keahlian)

Berkenaan dengan keahlian dan kecakapan. Islam menetapkan bahwa seorang yang akan diangkat untuk posisi jabatan atau tugas tertentu terlebih lagi jika itu berkaitan dengan keputusan orang banyak, haruslah orang yang memiliki keahlian dan kecakapan dalam tugas atau jabatan itu. Atas dasar itulah seroang pejabat, pegawai maupun pemimpin yang akan diangkat haruslah dipilih dari orang yang paling tepat. Islam juga menganjurkan agar dalam memilih atau menyeleksi karyawan yang akan diterima oleh suatu perusahaan/lembaga seharusnya dilakukan dengan sebaik mungkin sehingga tidak terjadi kesalahan dalam proses seleksi dan kesalahan dalam menempatkan tenaga kerja, sebab menurut sabda Nabi Muhammad SAW yang berbunyi:

¹⁴ Didin hafidhuiddin dan Henri Tanjung, *Manajemen Syariah dalam Praktik*, Jakarta: Gema Insani Prees, cet ke 1, 2003 hlm. 46

¹⁵ Muhammad Yusanto dan Muhammad Karebet Widjajakusuma, *Menggagas Bisnis Islam*, Jakarta: Gema Insani, 2002, hlm. 212.

إذا ضيعت الأمانة فانتظر الساعة قال كيف إضاعتها يا رسول الله قال إذا أسند الأمر إلى غير أهله فانتظر الساعة (رواه البخاري)

Artinya: "Rasulullah shallallahu 'alaihi wasallam bersabda: "Jika amanat telah disia-siakan, tunggu saja kehancuran terjadi." Ada seorang sahabat bertanya; 'bagaimana maksud amanat disia-siakan? ' Nabi menjawab; "Jika urusan diserahkan bukan kepada ahlinya, maka tunggulah kehancuran itu." (Bukhari - 6015)¹⁶

Kata al-Amru dalam konteks ini dapat diartikan jabatan atau pekerjaan, dari ayat tersebut jelaslah bahwa ketika suatu jabatan diduduki oleh seseorang yang bukan ahlinya maka bukan kebaikan yang akan diperoleh akan tetapi kemungkinan besar yang akan timbul adalah kerusakan karena orang tersebut tidak memiliki keahlian dibidang tersebut.

b. Himmatul 'Amal (Etos Kerja Tinggi)

Selain memiliki keahlian dan kecakapan, seseorang dikatakan mempunyai sikap profesional jika dia selalu bersemangat dan bersungguh-sungguh dalam menjalankan tugas. Islam sangat mendorong setiap muslim untuk selalu bekerja keras, bersungguh-sungguh mencurahkan tenaga dan kemampuan dalam menjalankan berbagai pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.

Selain dorongan ibadah seorang muslim bekerja keras karena adanya keinginan untuk memperoleh imbalan atau penghargaan (*reward*)

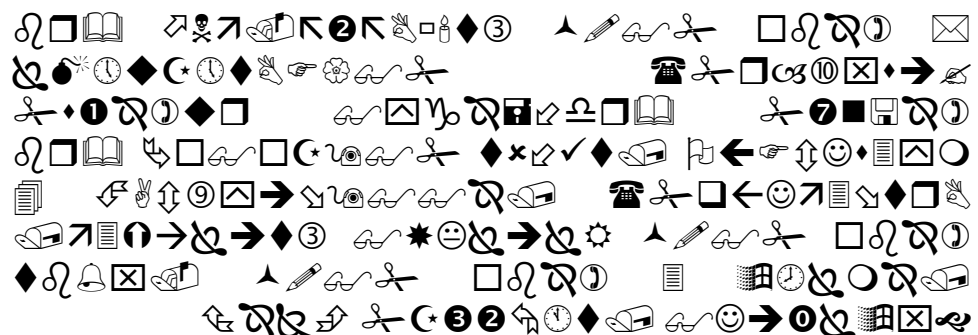
¹⁶ Marhum Sayyid Ahmad al-Hasyimi, *Op.cit.* hlm 34.

material dan non material seperti gaji penghasilan serta karir dan kedudukan yang lebih baik dan sebagainya.

Seorang muslim dalam bekerja haruslah bersungguh-sungguh dan penuh semangat, dengan kata lain harus bekerja keras yang produktif dan inovatif. Seseorang dikatakan memiliki profesionalisme jika dia memiliki integritas tinggi, tidak mementingkan diri sendiri, adil, sehingga dia bekerja dengan baik dan mau bekerja sama dengan yang lain.

c. Amanah (Terpercaya dan bertanggung jawab)

Dalam menjalankan pekerjaan setiap pekerja harus bertanggung jawab atas pekerjaan atau jabatan yang telah dipilih tersebut. Tanggung jawab disini artinya, mau dan mampu menjaga amanah (kepercayaan) yang sudah diberikan.¹⁷ Banyak orang memiliki keahlian serta etos kerja yang tinggi, tetapi karena tidak memiliki sifat amanah, tidak sedikit diantara mereka yang justru memanfaatkan keahliannya dengan sifat amanah ini. Sebagaimana firman allah dalam al Qur'an surah An Nisaa' ayat: 58,



¹⁷ Johan Arifin, *Fiqh Perlindungan Konsumen*, Rasail, Semarang: 2007, hlm. 102.

Artinya: “Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah adalah Maha mendengar lagi Maha melihat.” (An Nisaa’ ayat: 58)¹⁸

Dari ayat tersebut diatas dapat dipahami bahwa Allah SWT menyuruh hambanya untuk menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya karena sikap amanah akan memberikan dampak positif bagi diri pelaku, lembaga/perusahaan, masyarakat bahkan negara. Sebaliknya sikap tidak amanah akan berdampak buruk akibatnya. Bagi pribadi, sikap tidak amanah membuat harta yang diperolehnya menjadi tidak berkah. Bagi lembaga/perusahaan, sikap tidak amanah akan menimbulkan kerugian dan tidak efisiensi. Jika hal ini terus berlangsung, bukan tidak mungkin lembaga/perusahaan tersebut berakhir bangkrut. Hal yang sama juga berlaku bagi masyarakat atau negara, sikap tidak amanah selain menyebabkan kebocoran dan ketidak efisiensi, juga dapat menyebabkan tingkat kepercayaan terhadap suatu negara serta kredibilitasnya menjadi hancur.

Sebagai tindak lanjut dalam proses seleksi ini, masalah akad pekerjaan penting dipahami dalam satu persepsi yang sama oleh pihak lembaga dan calon tenaga kerja yang akan direkrut. Akad pekerjaan yang akan menjadi syarat dan pedoman dalam bekerja karena ia mengikat kedua belah pihak

¹⁸ Moh. Rifai, *al-Qur'an dan Terjemahnya*, Op.cit., hlm. 79.

berkenaan dengan: (1) bentuk dan jenis pekerjaan, (2) masa kerja, (3) upah, (4) tenaga yang dicurahkan.¹⁹

a. Bentuk dan jenis pekerjaan

Menentukan bentuk dan jenis pekerjaan sekaligus menentukan siapa pekerja yang akan melakukan pekerjaan tersebut adalah penting, agar dapat diketahui seberapa besar kadar pengorbanan yang dikeluarkan. Juga disyaratkan agar ketentuannya bisa menghilangkan kekaburan persepsi sehingga transaksi *ijarah* tersebut berlangsung secara jelas. Setiap transaksi *ijarah* disyaratkan harus jelas. Apabila ada unsur kekaburan, status hukumnya tidak sah.

b. Masa kerja

Dari segi masa kerja yang diterapkan, transaksi *ijarah* dapat dikelompokkan menjadi beberapa kelompok, yaitu sebagai berikut:

- 1) Ada transaksi yang hanya menyebutkan takaran kerja pekerjaan yang dikontra saja tanpa harus menyebutkan masa kontrak/kerja, seperti pekerjaan menjahit dengan model tertentu sampai selesai; maka berapa pun lamanya, seorang pekerja harus menyelesaikan pakaian tersebut.
- 2) Ada transaksi *ijarah* yang hanya menyebutkan masa kerjanya tanpa harus menyebutkan takaran kerja. Contohnya, pekerjaan memperbaiki bangunan selama satu bulan. Bila demikian, orang tersebut harus

¹⁹ Muhammad Yusanto dan Muhammad Karebet Widjajakusuma, *Op.cit*, hlm.195

memperbaiki bangunan selama satu bulan, baik bangunan tersebut selesai diperbaiki maupun tidak.

- 3) Ada transaksi *ijarah* yang menyebutkan masa kerjanya sekaligus menyebutkan takaran kerjanya. Misalnya, pekerjaan membangun rumah yang harus selesai dalam waktu tiga bulan.

c. Upah kerja

Upah atau *ujrah* dapat diklasifikasikan menjadi dua: *pertama*, upah yang telah disebutkan (*ajrun musamma*), dan *kedua*, upah yang sepadan (*ajrul mitsli*). Upah yang telah disebutkan (*ajrun musamma*) itu syaratnya ketika disebutkan harus disertai kerelaan kedua pihak yang bertransaksi, sedangkan upah yang sepadan (*ajrul mitsli*) adalah upah yang sepadan dengan kerjanya serta sepadan dengan kondisinya (profesi kerja) jika akad *ijarah*-nya telah menyebutkan jasa (manfaat) kerjanya.

Yang menentukan upah sepadan (*ajrul mitsli*) adalah mereka yang mempunyai keahlian untuk menentukan upah, bukan standar yang ditetapkan negara, juga bukan sekadar kebiasaan penduduk suatu negara, melainkan oleh orang yang ahli dalam menangani upah kerja ataupun pekerja yang hendak diperkirakan upahnya. Orang yang ahli menentukan besarnya upah ini disebut dengan *khubara'u*.

d. Tenaga yang dicurahkan

Transaksi *ijarah* dilakukan seorang *musta'jir* dengan seorang *ajiir* atas jasa (manfaat) dari tenaga yang dicurahkannya, upahnya juga

Dalam transaksi *ijarah* haruslah ditetapkan tenaga yang harus dicurahkan oleh para pekerja sehingga para pekerja tersebut tidak dibebani dengan pekerjaan yang berada diluar kapasitas.²⁰

Karena itu, tidak diperbolehkan untuk menuntut seorang pekerja agar mencurahkan tenaga kecuali sesuai dengan kapasitas kemampuan yang wajar. Karena tenaga tersebut tidak mungkin dibatasi dengan takaran yang baku, membatasi jam kerja dalam sehari adalah takaran yang lebih mendekati pembatasan tersebut sehingga pembatasan jam kerja sekaligus merupakan tindakan pembatasan tenaga yang harus dikeluarkan oleh seorang *ajiir*.

Tujuan seleksi adalah untuk mendapatkan tenaga kerja yang paling tepat untuk memangku suatu jabatan tertentu. Dalam mengarah tujuan seleksi yang demikian itu setiap organisasi yang bersangkutan senantiasa akan berusaha dengan biaya yang serendah mungkin dengan menggunakan cara

²¹ Moh. Rifai, *al-Qur'an dan Terjemahnya*, *Op.cit.*, hlm. 45.

seleksi yang paling efisien tetapi efektif. Hal ini di mungkinkan dicapai apabila:

- a. Diadakan percobaan-percobaan guna mencapai dan memperoleh cara yang baik.
- b. Menggunakan cara terbaik yang telah diperoleh tersebut dengan tepat dan bijaksana, atau dapat juga menggunakan cara seleksi terbaik yang umum dipergunakan oleh Badan-badan usaha lain.²²

3. Langkah-langkah dalam prosedur seleksi

Bagi pelamar yang berasal dari suplai internal, kadang-kadang tidak perlu melalui beberapa langkah, seperti penerimaan pendahuluan, pemeriksaan referensi atau evaluasi medis (kesehatan). Tetapi untuk pelamar eksternal, langkah-langkah dalam prosedur yang biasa digunakan paling tidak terdiri dari tujuh langkah sebagai berikut: ²³

- a. Penerimaan pendahuluan

Proses seleksi merupakan jalur dua arah, organisasi memilih para karyawan dan para pelamar memilih perusahaan. Seleksi dimulai dengan kunjungan calon pelamar ke kantor personalia atau dengan permintaan tertulis untuk aplikasi.

Bila pelamar datang sendiri, wawancara pendahuluan dapat dilakukan. Ini akan sangat membantu dalam upaya menghilangkan kesalah

²² Susilo Martoyo, *Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: BPFE, 2000, hlm. 45.

²³ Hani Handoko, *Op.cit.* hlm. 101.

pahaman dan menghindarkan pencarian informasi dari sumber tidak resmi (jalan belakang). Langkah selanjutnya adalah memeriksa kebenaran informasi lamaran.

b. Tes-tes penerimaan

Tes-tes penerimaan sangat berguna untuk dapat mendapatkan informasi yang relatif obyektif tentang pelamar yang dapat dibandingkan dengan para pelamar lainnya dan para pelamar sekarang. Tes-tes penerimaan merupakan berbagai peralatan bantu yang menilai kemungkinan adanya antara kemampuan, pengalaman dan kepribadian pelamar dan persyaratan jabatan. Disamping itu, perusahaan juga harus memeriksa laporan-laporan sekolah. Keterangan pengalaman kerja dan kegiatan-kegiatan diluar kurikulum formal, karena prestasi masa lalu masih merupakan petunjuk paling baik bagi prestasi waktu yang akan datang.

c. Wawancara seleksi

Wawancara seleksi adalah percakapan formal dan mendalam yang dilakukan untuk mengevaluasi hal dapat diterimanya atau tidak (*acceptability*) seorang pelamar. Wawancara merupakan teknik seleksi yang paling luas digunakan. Suatu studi melaporkan bahwa 90 persen perusahaan yang disurvei lebih mempercayai hasil wawancara daripada sumber-sumber informasi lainnya. Disamping itu, wawancara mempunyai tingkat *fleksibilitas* tinggi, karena dapat diterapkan baik terhadap calon

karyawan manajerial atau operasional, berketerampilan tinggi atau rendah, maupun staf. Teknik ini juga memungkinkan pertukaran informasi dua arah, pewawancara mempelajari pelamar dan sebaliknya pelamar mempelajari perusahaan.

d. Pemeriksaan referensi

Kegiatan ini dimaksudkan agar calon tenaga kerja menunjuk beberapa orang, baik tenaga kerja perusahaan maupun orang diluar perusahaan yang dapat memberikan keterangan tentang diri pelamar, baik tentang pribadi, pengalamannya, kecakapannya, keterampilannya, hal-hal yang khusus dimiliki, dan sebagainya. Keterangan tersebut bisa secara lisan maupun tertulis. Referensi semacam ini dapat pula diperoleh dari badan usaha atau perusahaan/instansi tempat calon tenaga kerja sebelumnya sudah bekerja. Penggunaan referensi untuk keperluan tenaga kerja haruslah dicek kebenarannya sebab pada umumnya lebih mudah memberikan keterangan yang baik dari pada keterangan sebaliknya.

e. Evaluasi medis

Proses seleksi juga mencakup pemeriksaan kesehatan pelamar sebelum keputusan penerimaan karyawan dibuat, pada umumnya, evaluasi ini mengharuskan pelamar untuk menunjukkan informasi kesehatannya. Pemeriksaan kesehatan dapat dilakukan baik oleh dokter diluar perusahaan maupun tenaga medis perusahaan sendiri. Evaluasi medis memungkinkan perusahaan untuk menekan biaya perawatan

kesehatan karyawan dan asuransi jiwa, mendapatkan karyawan yang memenuhi persyaratan kesehatan fisik untuk pekerjaan-pekerjaan tertentu, atau memperoleh karyawan yang dapat mengatasi stress fisik dan mental suatu pekerjaan.

f. Wawancara atasan langsung

Atasan langsung (penyelia) pada akhirnya merupakan orang yang bertanggung jawab atas karyawan baru yang diterima. Oleh karena itu, pendapat dan persetujuan mereka harus diperhatikan untuk keputusan penerimaan final. Penyelia sering mempunyai kemampuan untuk mengevaluasi kecakapan teknis pelamar dan menjawab pertanyaan-pertanyaan dari pelamar tentang pekerjaan tertentu secara lebih tepat. Atas dasar alasan ini, banyak organisasi yang memberikan wewenang kepada penyelia untuk mengambil keputusan penerimaan final.

g. Keputusan penerimaan

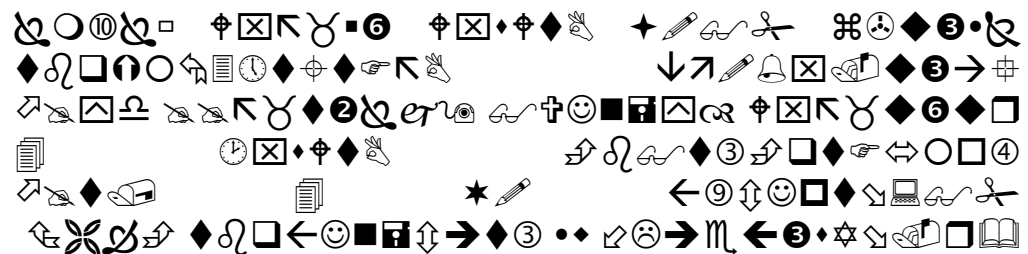
Apakah diputuskan oleh atasan langsung atau departemen personalia, keputusan menandai berakhirnya proses seleksi. Dari sudut pandangan hubungan masyarakat (*public relation*), para pelamar lain yang tidak terpilih harus diberitahu. Departemen personalia dapat mempertimbangkan lagi para pelamar yang ditolak untuk lowongan-lowongan pekerjaan yang lainnya karena mereka telah melewati berbagai macam tahap proses seleksi.

C. Penempatan tenaga kerja dalam perspektif manajemen syariah

1. pengertian

Penempatan adalah proses pemberian tugas dan pekerjaan kepada calon tenaga kerja yang lulus seleksi untuk dilaksanakan sesuai ruang lingkup yang telah ditetapkan, serta mampu mempertanggungjawabkan segala resiko dan kemungkinan-kemungkinan yang terjadi atas tugas dan pekerjaan, wewenang, serta tanggung jawabnya.²⁴

Dalam operasional (pelaksanaan) sebuah bisnis yang sudah mulai berkembang umumnya sudah melibatkan lebih dari satu orang, agar semua dapat bekerja dengan baik maka perlu penempatan karyawan sesuai kemampuan-keahliannya, jelas item pekerjaannya, jelas alur tanggung jawabnya, jelas perintahnya (perintah dari satu pimpinan bukan dari dua pemimpin). Hal ini sesuai dengan firman Allah dalam al-Qur'an surah az-Zumar 29,



Artinya: "Allah membuat perumpamaan (yaitu) seorang laki-laki (budak) yang dimiliki oleh beberapa orang yang berserikat yang dalam perselisihan dan seorang budak yang menjadi milik penuh dari seorang laki-laki (saja); Adakah kedua budak itu sama halnya? segala puji bagi Allah tetapi kebanyakan mereka tidak mengetahui." (QS. az-Zumar 39: 29)²⁵

²⁴ Siswanto Sastrohadiwiryo, *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia*, Bumi aksara, Jakarta: 2003, hlm.163

²⁵ Moh. Rifai, *al-Qur'an dan Terjemahnya*, Op.cit., hlm. 416

Jawabnya sangat jelas bahwa keduanya tidak sama. Seseorang budak yang tunduk kepada seseorang akan menerima perintah hanya dari satu arah sementara seorang budak yang dimiliki oleh beberapa orang yang berselisih tidak dapat memiliki pendirian yang teguh dalam melaksanakan perintah.²⁶

Penempatan merupakan proses penugasan/pengisian jabatan baru atau penugasan kembali pegawai pada tugas/jabatan baru atau jabatan yang berbeda. Penugasan ini dapat berupa penugasan pertama yang baru direkrut, tetapi dapat juga melalui promosi, pengalihan (transfer), dan penurunan jabatan (demosi), atau bahkan pemutusan hubungan kerja.²⁷

a. Promosi

Promosi adalah menaikkan jabatan seseorang kejabatan lain yang memiliki tanggung jawab lebih besar, gaji lebih besar dan pada level organisasi lebih besar. Sudah barang tentu promosi dilakukan dengan baik dalam rangka menjawab tantangan MSDM yang dihadapi yaitu pengisian jabatan, pengembangan pegawai, peningkatan kepuasan kerja, dan peningkatan motivasi kerja. Hal ini dilakukan umumnya dengan mengacu pada keputusan-keputusan seperti apakah promosi dilakukan berdasarkan prestasi (*merit-based promotion*) atau senioritas (*seniority-based promotion*) atau kombinasi dari keduanya.

b. Transfer

²⁶ Ali Hasan, *Manajemen Bisnis Syariah*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2009, hlm. 154.

²⁷ Marihot Tua Effendi Hariandja, *Op.cit.* hlm 159.

Transfer adalah pemindahan pegawai dari satu jabatan ke jabatan lain yang memiliki tanggung jawab yang sama, gaji yang sama, dan level organisasi yang sama. Tantangan-tantangan internal dan eksternal yang dihadapi perusahaan mengharuskan organisasi harus mampu memanfaatkan tenaga kerja yang tersedia seoptimal mungkin dengan cara adanya kemungkinan pengalihan pegawai dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang sama untuk memenuhi kekurangan tenaga kerja. Ini sangat penting khususnya ketika *supply* tenaga kerja untuk jabatan tertentu sulit didapat atau adanya kekosongan jabatan yang tiba-tiba akibat adanya pegawai yang mengundurkan diri. Selain hal diatas, pengalihan mungkin diperlukan untuk pegawai sebelum dipromosikan ke jabatan yang lebih tinggi, yang membutuhkan berbagai keahlian sebagai syarat untuk dapat melakukan pekerjaan dengan tanggung jawab yang lebih besar dengan baik.

Kemudian dari sisi pegawai, pemindahan atau pengalihan pegawai kepada pekerjaan lain mungkin diperlukan untuk meningkatkan tantangan dan pengakuan dan memberikan keterampilan baru untuk mengurangi kebosanan, sekaligus sebagai unsur-unsur motivasional yang sangat penting bagi pegawai dan untuk memenuhi jalur karier yang lebih tinggi yang didambakan oleh setiap pegawai serta meningkatkan semangat kerja melalui peningkatan tantangan dan pengakuan.

c. Demosi

Demosi adalah pemindahan pegawai dari jabatan lain yang memiliki tanggung jawab lebih rendah, gaji lebih rendah, dan level organisasi yang lebih rendah. Keseluruhan kegiatan MSDM pada akhirnya adalah untuk meningkatkan unjuk kerja pegawai sesuai dengan tujuan organisasi. Demosi dilakukan dengan alasan unjuk kerja yang buruk dari pegawai atau perilaku yang tidak tepat. Hal ini dilakukan untuk memperbaiki unjuk kerja dan perilaku melalui hukuman. Meskipun hukuman untuk mengubah perilaku sebagaimana dikatakan oleh para ahli bukanlah metode yang baik dalam mengubah perilaku. Tetapi dalam kasus tertentu mungkin harus dilakukan.

d. Pemutusan hubungan kerja

Pemutusan hubungan kerja adalah keadaan yang mungkin terjadi dalam suatu pekerjaan, yang dapat disebabkan oleh berbagai macam alasan seperti disiplin, ekonomi, bisnis, dan alasan-alasan pribadi. Adanya pemutusan hubungan kerja akan mengakibatkan munculnya aktifitas penempatan pegawai, karena ada kekosongan jabatan yang ditinggalkan, yang dapat dilakukan melalui promosi, transfer, demosi. Oleh karena itu, pemutusan hubungan kerja menjadi aspek yang tidak bisa dipisahkan dari aktifitas penempatan dan juga orientasi.

2. Sistem penempatan tenaga kerja

Sistem penempatan tenaga kerja dapat didefinisikan sebagai rangkaian komponen ketenagakerjaan, khususnya dalam menempatkan tenaga kerja

yang tepat pada posisi yang tepat, dan dirancang dapat mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya.²⁸

- a. Haruslah terdapat maksud atau tujuan dalam merancang sistem penempatan tenaga kerja.
- b. Haruslah terdapat pendekatan/rancangan atau susunan komponen ketenagakerjaan.
- c. Masukan informasi ketenagakerjaan yang tersedia harus dialokasikan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan terlebih dahulu.

3. Prosedur penempatan tenaga kerja

Prosedur penempatan tenaga kerja yang diambil merupakan keluaran pengambilan keputusan (*decision making*) yang dilakukan manajer tenaga kerja, khususnya bagian penempatan tenaga kerja, baik yang telah diambil berdasarkan pertimbangan rasional maupun obyektif ilmiah.

a. Pertimbangan rasional

Pertimbangan rasional dalam pengambilan keputusan untuk menempatkan tenaga kerja merupakan keluaran pengambilan keputusan yang didasarkan atas fakta keterangan, dan data yang dianggap representative. Artinya, pengambilan keputusan dalam penempatan tenaga kerja tersebut atas dasar hasil seleksi yang telah dilakukan oleh manajer tenaga kerja. Khususnya bagian seleksi tenaga kerja.

²⁸ Siswanto Sastrohadiwiryo, *Op.cit*, hlm. 166.

b. Pertimbangan objektif

Pertimbangan objektif ilmiah berdasarkan data dan keterangan tentang pribadi tenaga kerja. Baik atas dasar referensi dari seseorang maupun atas hasil seleksi tenaga kerja yang pelaksanaannya tanpa mengesampingkan metode-metode ilmiah.²⁹

²⁹ Siswanto Sastrohadiwiryo, *Op.cit*, hlm.168.